

担当役員メッセージ——財務



代表取締役副社長執行役員
社長補佐、最高財務責任者・
コーポレートコミュニケーション・
企画・管理・マーケティング・渉外担当
山本 克也

キャッシュ創出力を一層強化し 利益成長と安定的な株主還元を両立します。

売上・利益ともに過去最高を更新、 収益創出力が構造的に向上

2024年度は受注高、売上収益、事業利益の全てにおいて過去最高を更新しました。2023年度は一過性の損失により減益となりましたが、本質的な収益力は2021年度以降、高まりつつあると認識していました。そうした中で迎えた2024年度は「真の成長を数字で示せるか」が問われた年であり、収益創出力の構造的改善によって、実績として最高益を達成できたことは大きな成果と考えています。

「グループビジョン2030」のスタート以降、事業利益は2021年度の303億円から2024年度には1,431億円へと大きく伸長し、事業利益率も2.0%から6.7%へと向上。利益は約4.7倍に達し、ROICも1.6%から8.0%へと引き上げることができました。

2024年度の利益の内訳を見ると、航空宇宙システム事業、エネルギーソリューション&マリン事業、パワースポーツ&エンジン事業の3部門が、いずれも事業利益で500億円前後の水準に達し、収益面でのバランスが大きく変化しました。特定事業への依存から、複数事業が

安定的に利益を創出する体制へと移行しつつあることは、川崎重工グループの持続的成長に向けた力強い前進と捉えています。売上収益の増加により、フリー・キャッシュ・フローも377億円と3年ぶりに黒字に転換しました。

2025年度も増収増益基調が続く見通しです。米国関税政策の影響による各国の景気減速や長期化する地政学リスクが懸念される状況下ではありますが、一層の収益性向上に向け、適正な販売価格の実現やコスト競争力の強化、サプライチェーンの多様化に取り組んでいきます。

事業利益率10%の実現に向けた 成長シナリオの現在地

「グループビジョン2030」の成長シナリオは全体としておおむね想定通りに進展していると認識しています。「グループビジョン2030」で目標と定める、2027年度までに事業利益率8%、2030年度までに10%超の実現に向け、各事業でロードマップを策定し、取り組んでいます。すでに目標を上回る事業がある一方で、車両事業および精密機械・ロボット事業については、なお課題が残ります。車両事業では、採算性を重視した受注の徹底と部品・

サービスの拡販、保守分野の拡大、分社化のメリットを生かした外部パートナーとの協業などにより、利益率向上に取り組んでいます。精密機械では、中国企業との合併によるコスト競争力の強化や次世代製品の開発を進行中です。ロボットについても、高付加価値領域への集中投資や医療・ヘルスケア事業など新領域への展開によって利益率の向上を図っていきます。

加えて、防衛関連事業では、国の防衛力強化に向けた予算拡大や利益率の改善を背景に、2030年度に向けて売上収益の大幅な伸びを見込んでいます。

価値の源泉を見極める、 柔軟な事業ポートフォリオ戦略

「グループビジョン2030」の下、積極的に新事業の開発・育成を行う一方、既存事業については、事業の成長の観点から個別事業にとっての最善の選択を追求するとの方針に基づき、事業ポートフォリオの見直しを進めています。

かつて「造船事業をいつまで続けるのか」との声もありましたが、造船事業は、来るべき大型液化水素運搬船の建造を見据え、技術の維持・継承を最重要と捉え、商船新造の坂出工場への集約や得意な船種に集中した受注戦略などの事業改革を行ってきたことで、今や収益源としてグループをけん引する事業へと成長しています。

また、カワサキモータース株式会社は分社化によって機動力が高まり、2024年には伊藤忠商事株式会社と資本業務提携を行いました。これにより、これまで単独では進めにくかった米国でのリテールファイナンスを進めていきます。さらに2025年には破碎機事業の成長のため、株式会社アーステクニカの株式譲渡の検討を開始しました。いずれも、それぞれの事業の将来的な成長にとって何が重要かを判断したものです。今後も長期的な視点で価値の源泉を見極め、最適な形を追求しながらポートフォリオを変革していきます。

将来を見据えた戦略的投資と リスク管理の徹底

当社グループは、グループ全体での成長投資と資金調達を最適化するために、全社の資本コストを考慮した経営判断を行っています。「グループビジョン2030」では、利益率の向上とともに資本コスト(WACC)+3%のROICを達成することを目指しており、現在の資本コスト(WACC)

は7%台と算定しています。事業ポートフォリオのマネジメントにおいては、各事業部門で資本コスト管理を徹底するとともに、事業利益率向上に向けたロードマップを精査し、戦略的にリソースを配分していきます。

経営資源の投入については、案件の厳選に努めつつも、成長事業にはスピード感をもって積極的に投資を実行するなど、メリハリのある意思決定を行っていきます。

特に、設備投資については、水素・防衛関連を中心に、今後数年間は1,000億円規模の投資が続く見込みですが、事業ごとのキャッシュ創出力を重視するルールを設けて投資判断を厳格化しています。

また、個別事業の受注に際しては、カンントリー・リスク、契約条件、企業倫理、人権など幅広い観点から審査を行うなど、リスク管理の強化に努めています。さらに、水素事業など、大規模な投資が必要となる領域については、政府などの補助金活用に加え、パートナー企業との協働により事業リスクと資金負担を分散しながら事業を推進しています。

2030年にかけて、売上収益3兆円規模への成長が続くとみえますが、これまで同様、NET D/Eレシオ70〜80%を適正基準として財務規律を維持していく方針です。収益性向上や投資選別のほか、適正在庫の実現、資産圧縮などの対応策を進めることで、キャッシュ・フロー創出力の強化および有利子負債の削減に努めていきます。

財務健全性・成長投資・株主還元を バランスしながら、企業価値向上を目指す

足元の株価については、地政学リスクが高まる中、防衛事業への期待が先行しているとの認識です。現在、株主還元は配当性向30%を基本方針としていますが、株主資本配当率(DOE)の考え方も参考にしながら、利益成長に応じた増配と安定的な配当が両立するような基準に見直していきたいと考えています。

当社グループはモビリティ、医療・介護、エネルギーなど社会課題の解決に向け、広汎な技術と多様な事業のシナジーを生かし、信頼性の高いソリューションをいち早く提供することで、持続的な利益成長を図っていきます。財務の健全性を堅持しながら、将来を見据えた戦略的な成長投資と安定的な株主還元の最適なバランスを追求することで、その成長を支えていきます。

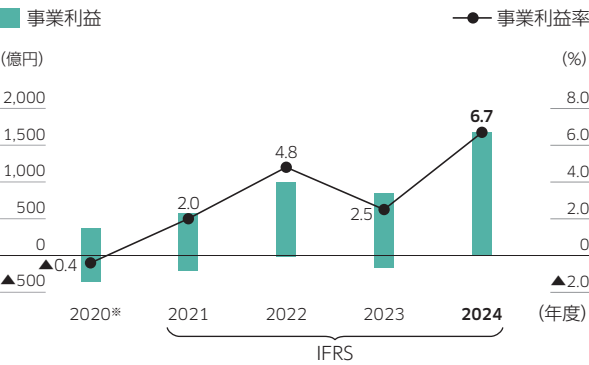
財務戦略

／ 事業利益、事業利益率

2024年度の事業利益は、航空宇宙システム事業、精密機械・ロボット事業での改善や、エネルギーソリューション&マリン事業での増益などにより、前期比969億円増益の1,431億円、事業利益率は6.7%と過去最高水準となりました。

川崎重工グループは、経営目標の達成状況を判断する客観的指標として事業利益率およびROICを設定しており、事業利益率については2027年度に8%、2030年度に10%超の達成を目指し、計画的に取り組んでいます。

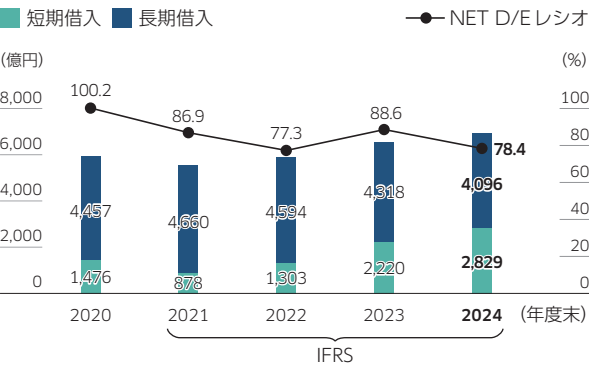
事業利益、事業利益率の推移



／ NET D/E レシオ、有利子負債

売上収益や投資の拡大に伴い有利子負債の増加が見られる中、NET D/E レシオを財務の健全性指標として活用しています。具体的には、年度末における有利子負債残高の適正水準としてNET D/E レシオが70～80%の範囲に収まるように管理しています。2024年度末は約78%と適正水準であり、今後もCash Conversion Cycleを改善しながら財務健全性の維持に努めていきます。

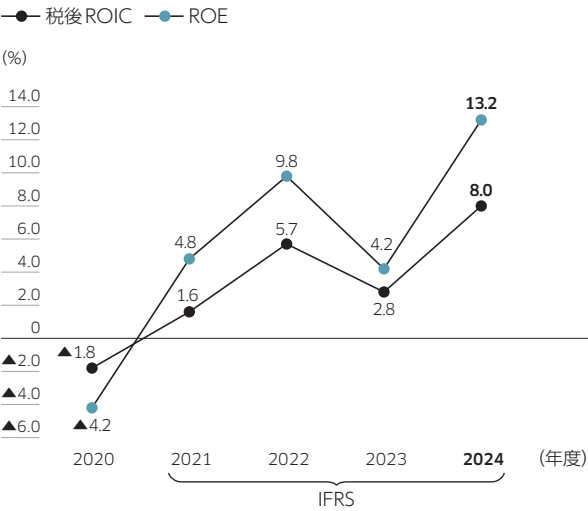
NET D/E レシオ、有利子負債の推移



／ 税後ROIC、ROE

2024年度の税後ROICは8.0%となり、WACC (7%台)を上回る水準を達成しました。ただし、当社は「グループビジョン2030」において「WACC+3%以上の税後ROIC」を目標としており、着実に歩みを進めているものの、まだ道半ばです。

税後ROIC、ROE の推移

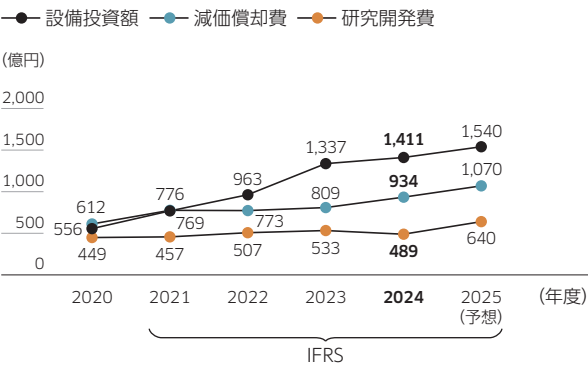


／ 設備投資額、減価償却費、研究開発費

2024年度は、主にパワースポーツ&エンジン事業での増産対応や、航空宇宙システム事業および精密機械・ロボット事業での生産合理化対応などにより設備投資額は1,400億円を超えました。

足元では防衛関連事業における船用推進機などの増産投資を進めており、将来の成長に必要な先端研究開発などへの投資も積極的に実施していきます。

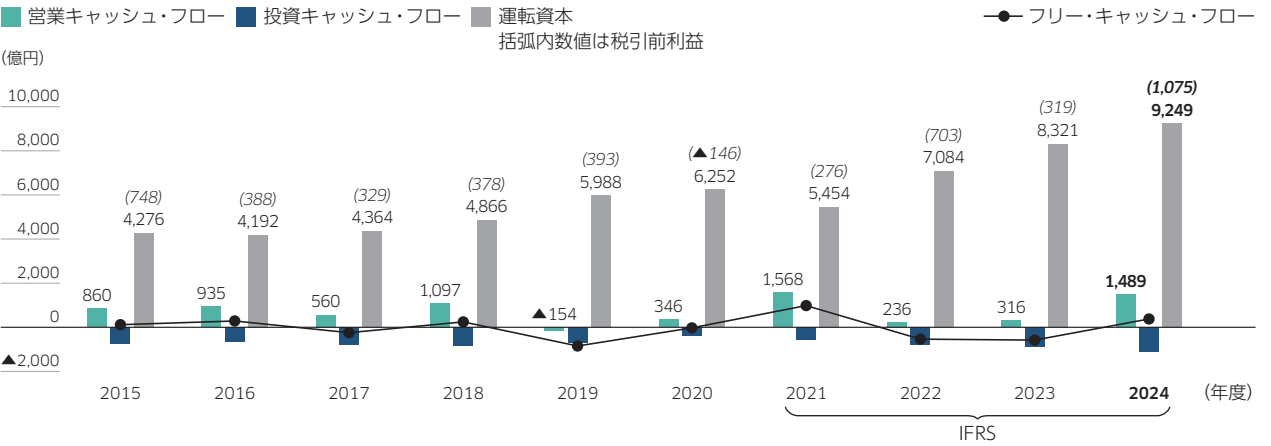
設備投資額、減価償却費、研究開発費の推移



／ キャッシュ・フロー

2024年度のフリー・キャッシュ・フローは、3年ぶりの黒字化を達成 (377 億円) しました。これは、過去の投資が実を結び、資金創出効果として顕在化しているものと捉えています。

キャッシュ・フローの推移



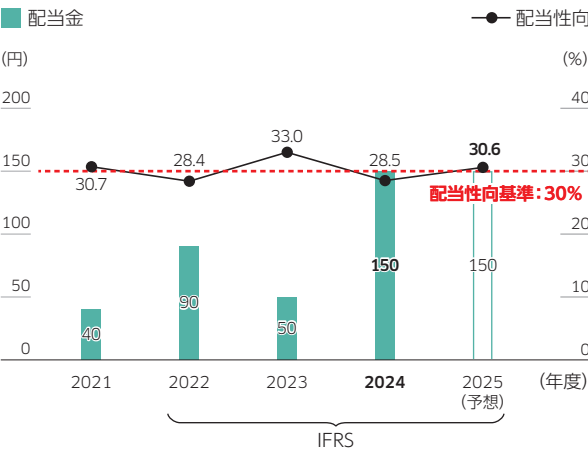
／ 株主還元の考え方

当社は、長期的な株主価値の向上を経営の重要課題の一つと位置付け、配当性向30%を基本に安定的な利益還元に取り組んでいます。

2024年度は過去最高益の達成により、年間1株当たり配当金を150円と前年比で大幅に増額し、2025年度も同額を予定しています。

今後は、利益成長に応じた増配と安定配当の両立に向け、単年度損益に左右されにくい配当基準への見直しも検討していきます。

配当金と配当性向の推移



今後、既存事業の深化および新たな成長領域への投資が引き続き高水準で見込まれるため、投資キャッシュ・フローは1,000億円前後で推移する見込みですが、収益性の向上に加え、取引条件の見直しや在庫管理の高度化を通じた運転資本の効率化に注力し、資金創出力を強化していきます。

／ 株価

当社の株価は、コロナ禍だった5年前と比較して5倍以上と大きく値上がりしています。これは、業績の拡大に加えて、昨今の地政学的リスクの高まりを背景とした防衛事業に対する期待の高まりが背景にあると認識しています。

その期待に着実に応えとともに、当社グループの技術力や多様な事業ポートフォリオ、事業間シナジーを生かし、防災、食糧安全保障、少子高齢化、エネルギー問題などの社会課題に対する的確なソリューションを提供していきます。こうした取り組みを通じて、持続的な利益成長と安定的な株主還元を実現し、さらなる企業価値向上を目指します。

株価の推移

